

ANAホールディングス株式会社 説明会

2023~2025年度 中期経営戦略

2023年2月15日

代表取締役社長
芝田 浩二



©ANAHD2023

1

- ① 本日はお忙しい中、中期経営戦略の説明会にご参加頂きまして、誠にありがとうございます。
- ② コロナ禍の約3年間、従業員の雇用を守りながら、大規模な資金調達や、事業構造改革を実行してきましたが、今般、5年ぶりに、中・長期を見据えた経営戦略を策定しました。苦しい時期を一緒に乗り越えてきた従業員と共に、ポストコロナの成長回帰を目指していく所存です。引き続き、投資家・アナリストの皆さまの変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。
- ③ それでは、内容についてご説明します。スライドの4ページをご覧ください。

目次

1. 2023~2025年度 中期経営戦略

- 1) 戦略の概要 P. 4
 価値創造プロセスにおける本戦略の位置づけ
 「中期経営戦略」で目指すもの
 経営テーマと戦略の全体像
- 2) 事業戦略 P. 7
 航空事業ポートフォリオ
 中期的な旅客需要の見通し
 航空事業（国際旅客・国内旅客・国際貨物）
 フリート戦略
 ノンエア・ANA経済圏「マイルで生活できる世界」
- 3) ESG・人財・DX P. 15
 ESG経営の取り組み
 カーボンニュートラルに向けた「トランジション・シナリオ」
 グループ人財戦略・DX戦略
- 4) 財務・利益目標 P. 19
 売上高・営業利益（連結・航空事業）
 ユニット指標の推移
 キャッシュフロー・設備投資
 経営資源配分・バランスシート
 価値創造目標

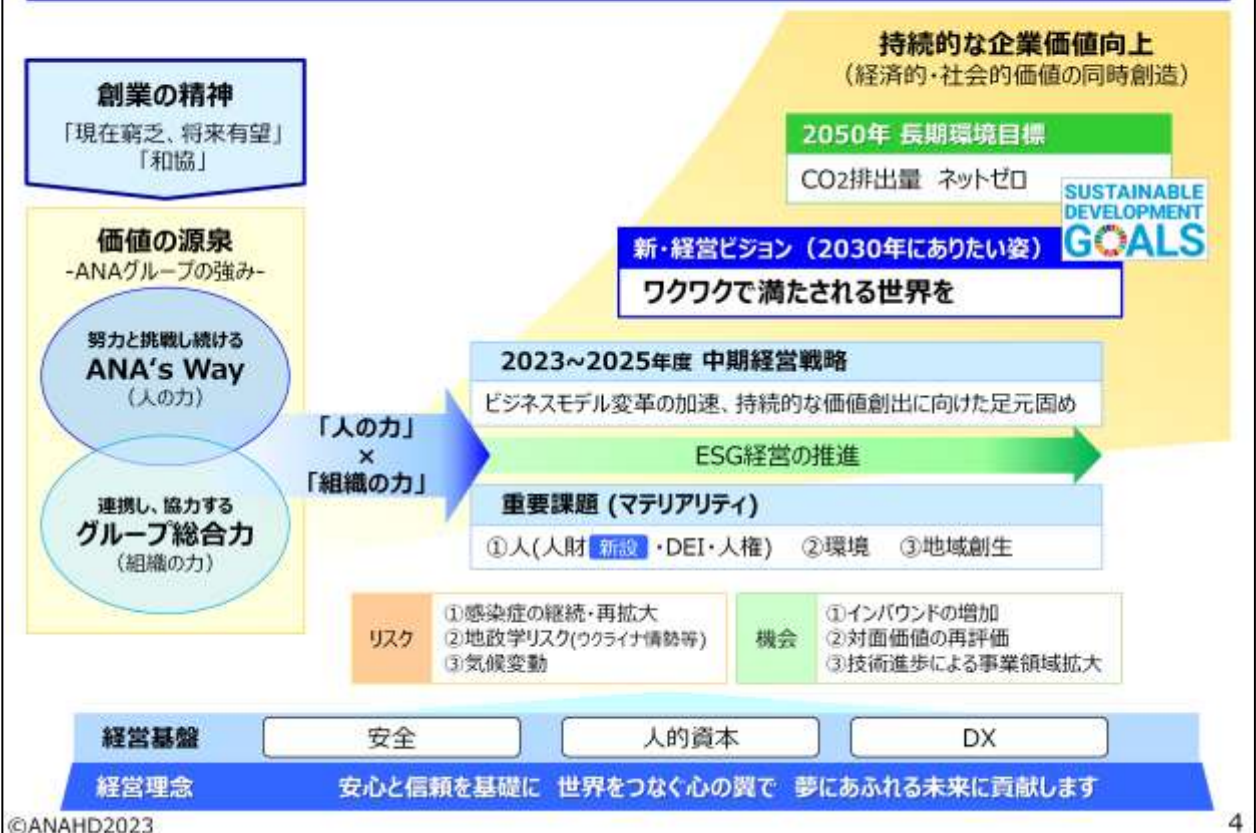
2. 中期経営戦略(関連データ)

- 1) 計画前提 P. 27
 連結 収支計画
 セグメント別 収支計画
 航空事業 収支計画
 航空事業 生産量
 ANAブランド ユニット指標（詳細）
 （参考） 燃油・為替ヘッジの進捗状況（ANA）
 （参考） 航空機数

1. 2023~2025年度 中期経営戦略



価値創造プロセスにおける本戦略の位置づけ



- ① 初めに、価値創造プロセスにおける本戦略の位置づけについて、ご説明します。
- ② 当社グループにおける価値の源泉は、創業の精神に支えられた「ANA's Way」を実践する人の力と、組織を越えて連携し協力する、「グループ総合力」です。本戦略では、人と組織の力を最大化することで、持続的な価値創出に向けて足元を固めていく方針です。
- ③ これを実現するため、ESG経営の中核となる重要課題として、「人財」を新設するとともに、2030年にありたい姿として、10年ぶりに新たな経営ビジョンを策定しました。「ワクワクで満たされる世界を」という言葉には、グループ社員が明るい未来に向かっていきいきと働き、お客様を笑顔にするための価値を提供し、社会に必要な存在になりたいという想いを込めています。
- ④ 5ページをご覧ください。

「中期経営戦略」で目指すもの



- ① 本戦略で目指すものについて、ご説明します。
- ② 2022年度に入り、日本で行動制限がなくなったことで、ウイズコロナが定着しましたが、今回の戦略期間を、「2030年に目指す姿の実現に向けた変革」を進める3年間と位置づけています。
- ③ 2026年度以降は、本格的な成長軌道に回帰するフェーズと捉えています。コロナ前を上回る利益の創出と、強靱な財務基盤の構築を目指し、新たな経営ビジョンを実現することで、社会価値の創出と、株主価値の向上を目指します。
- ④ 6ページをご覧ください。

経営テーマと戦略の全体像

1. 経営テーマ

事業戦略
3本柱

- 1) マルチブランドの最適化と貨物事業の拡大によるエアライン事業の利益最大化
- 2) 事業分類に応じたリソース配分による航空非連動の収益ドメインの拡大
- 3) グループの持続的成長に向けたANA経済圏の拡大

2. 戦略の全体像



©ANAHD2023

6

① 経営テーマと戦略の全体像です。

1番に掲げた経営テーマを実現するための全体像を、2番にお示しました。

② **航空事業**では、マルチブランドの最適化を図る一方、

ANAは貨物事業を拡大して、利益を最大化します。

ノンエアでは、事業分類に応じたリソース配分により、航空非連動の収益ドメインを拡大します。

また、顧客基盤を活用したプラットフォーム戦略を推進しながら、

ANA経済圏を拡大し、グループの持続的成長を目指す方針です。

③ 7ページをご覧ください。

航空事業ポートフォリオ

1. 目的

- 1) ANA、Peach、AirJapanの3つのブランド展開により、市場シェア向上と利益拡大を目指す
- 2) エアライン事業の利益最大化に向けて、3ブランドの就航路線・ダイヤ・便数等を機動的に調整する
- 3) マーケティング連携やブランド間の回遊性向上、協業・機能集約により収益性を高める

2. ブランド別のポジショニング



©ANAHD2023

7

- ① ここから、事業戦略についてご説明します。
本スライドは、航空事業ポートフォリオについてです。
- ② コロナ禍で変化した人々のニーズや行動に対応するため、
3つのブランドで最適なポートフォリオを追求し、エアライン事業の利益を最大化します。
- ③ 2番の図は、ブランド別のポジショニングです。
運賃や品揃え、運航距離などの違いに応じて役割を分担し、
各社のブランドコンセプトを訴求しながら、グローバルレベルで需要をカバーしていきます。
また、マーケティング・販売の連携によって、ブランド間の回遊性を向上させるほか、
協業・機能集約を進めることで、市場シェアを向上し、収益を拡大していきます。
- ④ 8ページをご覧ください。

中期的な旅客需要の見通し

1. 需要見通しの考え方

2022年度

2023~2025年度

国内旅客

[上期] ビジネス需要が先行して回復
[下期] レジャーが伸長(全国旅行支援)

[見通し] レジャー、訪日客を中心に需要が増加
ビジネス需要の回復は従来より緩やかに

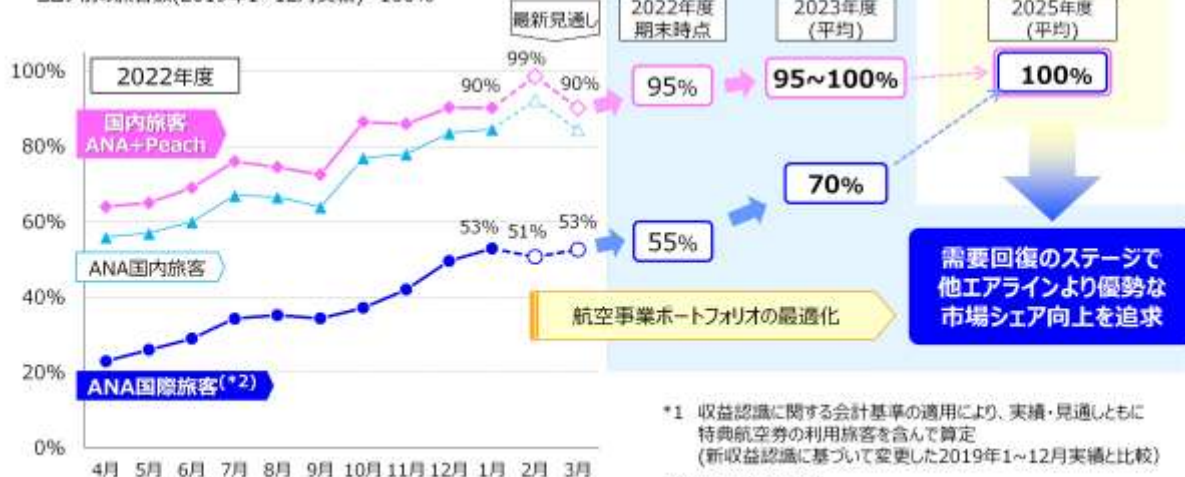
国際旅客

[上期] 日本発ビジネス、三国間需要が堅調
[下期] 海外発需要が大幅に増加

[見通し] 日本発レジャーが徐々に回復
三国間も含めた総需要はコロナ前より増加

2. 旅客数の推移・見通し(*1)

コロナ前の旅客数(2019年1~12月実績)=100%



©ANAHD2023

8

- ① 中期的な旅客需要の見通しです。
- ② **国内旅客**では、レジャー、訪日客を中心に増加すると想定しています。ビジネス需要の回復ペースは、従来より緩やかになるとの前提ですが、2023年度の旅客数は、年度平均で、コロナ前の95から100パーセントと想定しています。
- ③ **国際旅客**は、日本発レジャーが徐々に回復し、三国間も含めた総需要は、コロナ前より増加すると見込んでいます。2023年度は、年度平均で70パーセント程度と見通しています。
- ④ 需要回復のステージで、他社より優勢な市場シェアの向上を追求します。
- ⑤ 9ページをご覧ください。

航空事業（国際線旅客事業）

1. 戦略のポイント

1) 国際線事業を中長期的な成長軌道に

・グループネットワークの再編・強化で生産量を着実に回復、収益力を高めながら、グループの成長領域として貢献

2) 3ブランドでポストコロナの需要を幅広くカバー

・ビジネス、レジャー、訪日客の様々な需要へのカバレッジを拡大、アライアンスを活用して強靱なネットワークを構築

2. 生産量（指数：FY19 座席キロ=100） ※グループ合計



3. ブランド別のターゲットエリア



ANA

- 1) 羽田・成田からの幹線を中心に運航を再開・増便
- 2) 接続機能も含めてグローバルでネットワークを回復
- 3) プロダクト・サービスを強化、イールド向上を追求

peach

- 1) 関空・成田をベースとして近・中距離路線に特化
- 2) 機材・乗務員の稼働率向上で収益性を改善

AIR JAPAN (2023年度下期中 就航予定)

- 1) 成田から中距離路線に就航、新たな収益源を確立

©ANAHD2023

9

- ① 事業分野別の対応です。初めに、国際線旅客事業です。
- ② 中長期的に、国際線事業を成長軌道に乗せるため、ネットワークを再編・強化しながら生産量を回復し、需要を幅広くカバーしていきます。
- ③ 2番のグラフは生産量ですが、2019年度の座席キロ実績を100とした場合、2023年度は約80、2025年度は約105とする計画です。
- ④ 3番は、ブランド別のターゲットエリアです。
ANAは、幹線を中心に運航を再開・増便し、グローバルでネットワークを回復します。
Peachは、近距離・中距離路線に特化した上、機材や乗務員の稼働率向上で収益性を改善します。
AirJapanは、新たなブランドとして、2023年度の下期中によいよ就航します。成田からの中距離路線で訪日客を取り込み、新たな収益源を確立します。
- ⑤ 10ページをご覧ください。

航空事業（国内線旅客事業）

1. 戦略のポイント

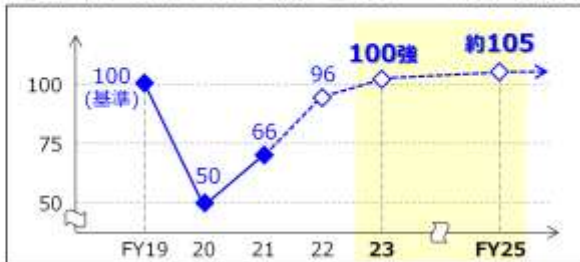
1) グループ全体で安定した事業基盤を構築

・ANAとPeachの共同による運航スケジュール策定を継続、
旅客動向に応じて、就航路線・便数等を機動的に調整

2) 2023~25年度でコロナ前並みの生産量に回復

・エリア・空港・時間帯など、ANAとPeachで役割を分担、
需給適合を推進して収益性の高いネットワークを追求

2. 生産量（指数：FY19 座席キロ=100） ※グループ合計



3. ブランド別のターゲットエリア



ANA

- 1) 幹線を中心にビジネス需要を含めて幅広い客層を取り込み
- 2) パートナーキャリアとのコードシェアも活用して日本全土をカバー
- 3) 「ANA Smart Travel」の利用拡大
 - ・パーソナライズ化による顧客ニーズへの対応 → サービスの向上
 - ・空港の「シンプル化・スマート化」 → 従業員の生産性向上

peach

- 1) 関空・成田を中心に高収益路線を選択してリソースを集中
- 2) 国際線の事業回復に応じて、国内線の生産量を柔軟に調整

©ANAHD2023

10

- ① 国内線旅客事業です。
- ② グループ全体で安定した事業基盤を構築するため、ANAとPeachで連携しながら、グループで最適な運航スケジュールの策定を続けます。本戦略期間における生産量は、概ねコロナ前の水準を維持する計画です。
- ③ **ANA**は、幹線を中心に、ビジネス需要を含めて幅広い客層を取り込みます。また、「ANA Smart Travel」の利用を拡大し、顧客サービスを向上させながら、従業員の生産性向上を実現します。
Peachは、関空・成田を中心に、高収益路線にリソースを集中させた上で、国際線の事業回復に応じて、生産量を柔軟に調整します。
- ④ 11ページをご覧ください。

航空事業（国際線貨物事業）

1. 戦略のポイント

1) 「稼ぐ」ための構造改革を推進

・成長するアジア＝欧米の輸送需要を取り込むとともに、
フレイターで大型貨物等をカバー、貨物事業収益を最大化

2) 「コンビネーションキャリア」の強みを発揮

・旅客機(ベリー)とフレイターのネットワークバランスを最適化、
需要動向に応じた柔軟な供給量調整で収益を拡大

2. 生産量（指数：FY19 有効貨物トンキロ=100）



3. ターゲットエリア



- 1) フレイター機材を成田発着路線に集約
- 2) 大型フレイターをフル稼働、大型特殊商材などを取り込み
- 3) 収益の安定化、オペレーション効率化に向けた対応
 - ・大口顧客との契約、複数年契約の締結
 - ・貨物上屋の集約、ハンドリング体制の一元化

旅客機・フレイターの特性を活かした役割分担

| | |
|-------|---|
| 旅客機 | <ul style="list-style-type: none"> ・小～中規模市場に多頻度運航 ・生鮮、医薬品、小口貨物など |
| フレイター | <ul style="list-style-type: none"> ・中～大規模市場で旅客便ネットワークを補充 ・大量、大型特殊貨物 |

©ANAHD2023

11

- ① 国際線貨物事業です。
- ② コロナ禍で培った高い収益性を維持するため、「稼ぐ」ための構造改革を推進するとともに、「コンビネーションキャリア」の強みを発揮して、貨物事業の収益を最大化します。
- ③ 具体的な対応として、フレイターを成田発着路線に集約した上、大型フレイターをフル稼働させるほか、複数年契約の締結や、オペレーションの効率化も推進します。また、就航エリア間の供給量バランスを最適化するとともに、旅客機とフレイターの、それぞれの特性を活かした商材を取り込んでいきます。
- ④ 12ページをご覧ください。

フリート戦略

1. 航空機数の推移

- 1) 事業規模に合わせて航空機数を徐々に拡大
- 2) フリート戦略でも経済的・社会的価値を同時追求
(成長原資の確保、機材の世代更新、環境への配慮)



2. フリート戦略で目指す方向性

- 1) 中・小型機の増加 → 座席利用率・イールドの向上



- 2) 国際線機材の増加 → 成長分野へのリソース配分



- 3) 省燃費機材シェアの向上^(**) → 環境対応の加速



*1: 退役済み、リース返却待ち、国内保管整備中の機材を除く保有機材数

*2: ANAグループ(ジェット機対象): ボーイング777、787、737-800/-700/-8、エアバスA320neo、A321neo

©ANAHD2023

12

① フリート戦略についてご説明します。

② 1番のグラフにお示した通り、

コロナ禍では大型機を中心に航空機を一時的に減らしましたが、
来期以降は、成長のための重要なリソースとして、徐々に増加させます。
2025年度には290機以上、2030年度にはコロナ前以上とする計画です。

③ 2番は、フリート戦略で目指す方向性です。

今後は中・小型機の構成比を高め、
2030年度には、ボーイング787シリーズが100機以上となる見込みです。
また、成長分野である国際線へのリソース配分を強化する一方、
省燃費機材のシェアを向上させ、環境対策にも能動的に取り組むことで、
フリート戦略でも、経済的・社会的価値を同時に追求します。

④ 13ページをご覧ください。

ノンエア

1. 目的

- 1) 投資採算性を基軸とした事業評価で経営資源の最適配分や収益最大化を実現
- 2) 事業拡大に向けた枠組みの整備（エアライン事業と一線を画した新しい運営体制の導入、人材育成や配置など）
- 3) 社会の変化に呼応した新たな事業の創出とそれを支える仕組みの整備

2. カテゴリ分類と方向性

ノンエア主要7社
合計^(*)

| | 2018年度 | 2025年度(目標) |
|-------|----------|------------|
| 売上高 | 約3,600億円 | 約4,000億円 |
| 営業利益 | 85億円 | 240億円 |
| 営業利益率 | 約2.4% | 約6% |

*1: ANA X、全日空商事、OCS、ANAあきんど、ANAファシリティーズ、ANAビジネスソリューション、ANAスカイビルサービス

©ANAHD2023

13

- ① ノンエア事業についてご説明します。
- ② 航空非連動の収益ドメインを拡大するため、グループ各社が展開するノンエア事業について、事業分類に応じた適切な経営資源配分や、事業拡大に向けた枠組みの整備を強化します。
- ③ 2番は、カテゴリ分類と方向性です。
旅行・商社などの**中核事業**では、事業の拡大や収益の牽引を目指す一方、地域創生・不動産などの**強化事業**では、利益の安定創出に向けて構造改革を進めます。
また、社会の変化に呼応した新たな事業も創出していきます。
- ④ ノンエア全体におけるリソースの最適配分により、主要7社合計では、2025年度に売上高で4,000億円、営業利益で240億円を目指す計画です。
- ⑤ 14ページをご覧ください。

ANA経済圏「マイルで生活できる世界」

1. 顧客基盤を活用したプラットフォーム戦略

目的

ワクワクで満たされた「マイルで生活できる世界」を実現し、ANA経済圏を早期に拡大。

1) 仕組みの整備

2) コンテンツの充実



©ANAHD2023

14

- ANA経済圏に関する取り組みです。
ワクワクで満たされた「マイルで生活できる世界」を実現します。
- ポイントの1点目は、仕組みの整備です。
昨年10月にANAマイレージクラブアプリをリニューアルしましたが、
今後もミニアプリを拡充しながら、スーパーアプリへ進化させていきます。
また、今年4月には新ANA Payをリリースして、チャージや支払い手段を多様化します。
- ポイントの2点目は、コンテンツの充実です。
グループ独自の商材や、外部提携による魅力的な品揃えで、
先月末に「ANA Mall」を開店しました。
今後も、出店ショップや取扱商品数を続々と増やしながら、
マイルの利用機会を拡大し、ANA経済圏拡大のドライバーとなるECモールを展開していきます。
- エアライングループならではの強みをフル活用しながら、
2025年度に、約400億円の増収を目指します。
- 15ページをご覧ください。

ESG経営の取り組み

1. ESG経営の目的

1) 事業を通じて社会課題の解決に寄与、社会から必要とされる企業として価値を生み出し続ける

2. 課題別の対応



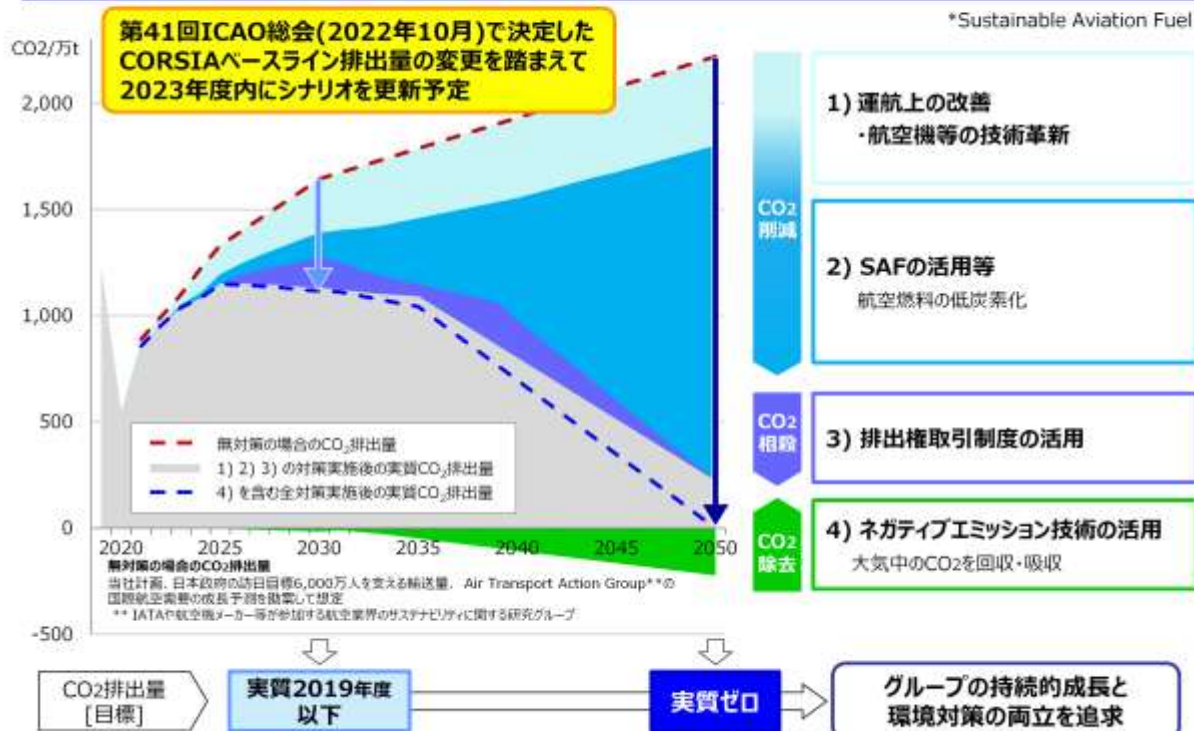
©ANAHD2023

15

- ① ここから、ESG経営の取り組みについて、ご説明します。
- ② 当社グループは、事業を通じて社会課題の解決に寄与し、社会から必要とされる企業として、価値を生み出し続けていきます。
- ③ 16ページをご覧ください。

[再掲] カーボンニュートラルに向けた「トランジション・シナリオ」(2022/8/1公表)

消費燃料のSAF*置き換えを進めながら、2050年までに排出権取引制度に依存しないカーボンニュートラルを目指す



©ANAHD2023

16

- ① 本スライドは、昨年8月に策定した「トランジション・シナリオ」です。
- ② 昨年10月のICAO総会で決定した、CORSLIAのベースライン排出量の変更を踏まえて、2023年度内に「トランジション・シナリオ」を更新する予定です。
- ③ SAFの調達や、ネガティブエミッション技術の活用など、2050年のCO₂ネットゼロに向けた取り組みを、着実に進めます。
- ④ 17ページをご覧ください。

グループ人財戦略

1. 人財戦略で目指すもの

ANAグループの価値源泉である「人の力」「組織の力」の最大化による企業価値向上

- 1) 多様な「人の力」を活かし、変革を推進することで経営戦略を実現
- 2) 持続的な企業価値向上と、社員や家族の豊かな人生を実現

2. 重点課題と当社グループの対応

経営戦略をふまえた重点課題

- ①変革を実現する人財育成 (航空・非航空) ②変化に機敏に対応する組織力強化 ③人的生産性の向上

人的資本への投資を強化

| 1) 働く基盤の整備 | 2) ANAグループらしい企業文化の進化 | 3) 個のスキル向上と人財ポートフォリオ |
|---|--|---|
| a) 健康経営の推進 b) 柔軟な働き方の拡充 c) グループ従業員の賃金還元 | a) DEIの推進 b) 現場・若手・海外の声を重視 c) ミドルマネジメントの活躍促進 | a) 挑戦・成長・変革を促す仕組み b) 外部出向で得た経験の活用 c) 非航空事業を担う人財育成 |

多様な人財が個々の強みを発揮しながら、「全員活躍」で変革を推進

「人の力」の最大化 × 「組織の力」の最大化

主要
KPI

エンゲージメント向上

従業員満足度調査「ANA's Way Survey」
2025年度目標 平均スコア**4.03**
(2022年度：3.96)

生産性向上

ANAブランド人員数^(*)
2025年度目標 **29,000人体制**
(2020年度：約36,000人)

*1：稼働人員ベース

- ① グループ人財戦略です。
- ② 当社グループの価値の源泉である「人の力」と「組織の力」の最大化により、企業価値向上と、社員や家族の豊かな人生を実現していきます。
- ③ 2番にお示した通り、今後は人的資本への投資を一層強化します。
働く基盤の整備や、ANAグループらしい企業文化の進化などに取り組み、グループ従業員がいきいきと働き、強みを発揮する、「全員活躍」の経営を目指します。
- ④ 18ページをご覧ください。

DX戦略

1. DX戦略で目指すもの

グループ横断でデジタルとデータを活用してビジネスを変革し、価値創造を実現

- リアルな「人とモノの移動」における新たな価値創造
- 社会や時代の変化に適応したデジタル・バーチャルの事業拡大
- グループ横断的なデータマネジメント、デジタル人財確保・育成などによる変革力強化

2. DXによる変革プロセスと主な取り組み

主な取り組み事項



1) ANA Smart Travel

事業の効率化

- 予約～搭乗のサービスをスマホで完結
- AIやロボット技術を活用したお客様の遠隔サポート

2) 1to1マーケティング

収入の最大化

- パーソナライズドサービスの充実（ミールプリオーダーなど）
- 顧客特性に応じたサービス提案

3) デジタルを活用したバーチャル事業

事業領域の拡大

- アバター事業 (avatarin)
- メタバース事業 (ANA NEO)



変革を推進するための重点テーマ

- デジタル、データによるグループシナジーの創出
- データドリブン経営の深化

従業員満足と顧客満足の向上を通じて価値創造を実現

- | | |
|-------|-------------------|
| 従業員満足 | 従業員に「スマートな働き方」を提供 |
| 顧客満足 | お客様に「新たな体験価値」を提供 |

① DX戦略です。

② グループ横断でデジタルとデータを活用してビジネスを変革し、価値創造を実現していきます。

③ 2番は、変革プロセスと主な取り組みです。

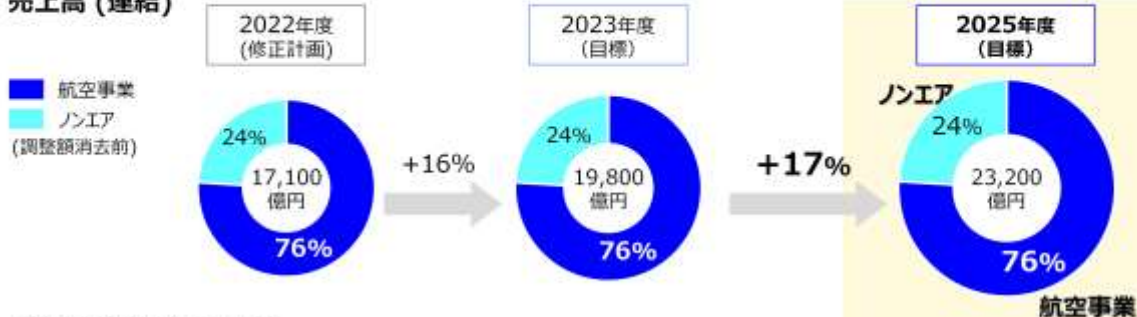
DXの基盤を充実させながら、

従業員に「スマートな働き方」を、お客様に「新たな体験価値」を提供していきます。

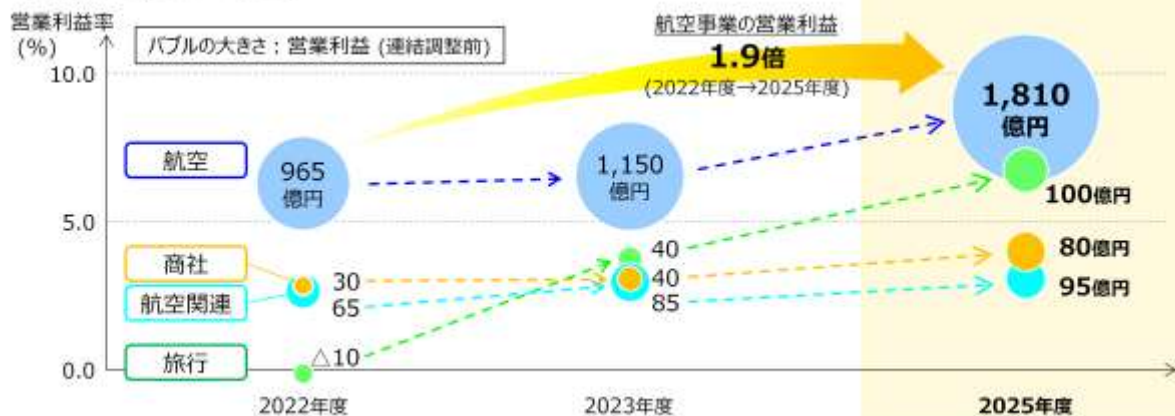
④ 19ページをご覧ください。

売上高・営業利益（連結）

1. 売上高（連結）



2. 営業利益（セグメント別）



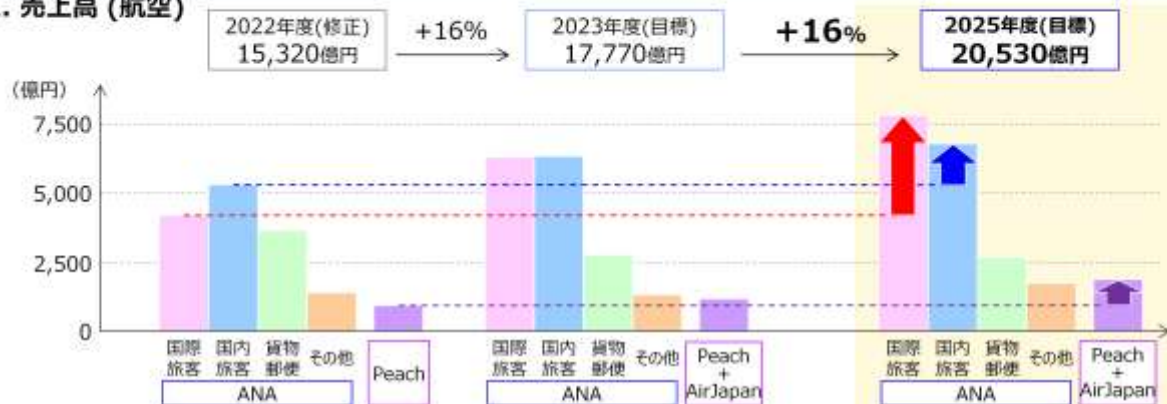
©ANAHD2023

19

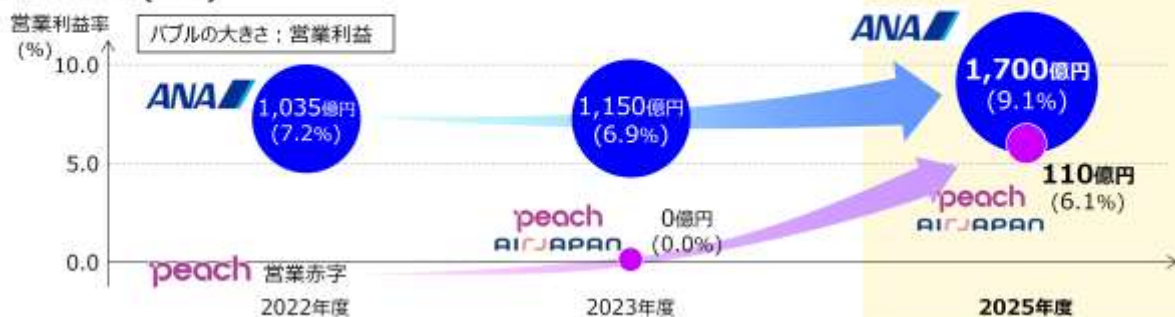
- ① ここからは、財務ならびに利益目標についてご説明します。
- ② 1番は、連結売上高の推移です。
2025年度には、2兆3,200億円の売上高を目指す計画です。
- ③ 2番は、セグメント別の営業利益です。
航空事業では、2025年度に、今年度の1.9倍となる、1,810億円を計画します。
- ④ 20ページをご覧ください。

売上高・営業利益（航空事業）

1. 売上高（航空）



2. 営業利益（航空）



©ANAHD2023

20

- ① 航空事業について、ご説明します。
- ② 1番は、事業分野別の売上高です。
国際旅客を中心にトップラインを拡大し、
2025年度に、航空事業で2兆円を超える売上高を目指します。
- ③ 2番は、営業利益です。
2025年度は、ANAで1,700億円、PeachとAirJapanの合計で、110億円を計画します。
- ④ 21ページをご覧ください。

ユニット指標の推移 (ANAブランド)

1. 生産量あたりの収益性(ユニットプロフィット)

※ANAブランド



2025年度 見通し (2019年度比)

ユニットレベニュー +1.7円

- 1) 座席利用率の増加
・機材の適正化、高収益路線の優先回復など
- 2) 単価の上昇
・イールドマネジメントの強化など

ユニットコスト +0.8円

- 1) 燃油・為替市況、物価上昇等によるコスト増加
- 2) 人的資本への投資を強化、生産性を向上
- 3) コストマネジメントを継続、固定費の増加を抑制

2025年度
過去最高のユニットプロフィットを実現
 (2019年度比+0.9円)

©ANAHD2023

21

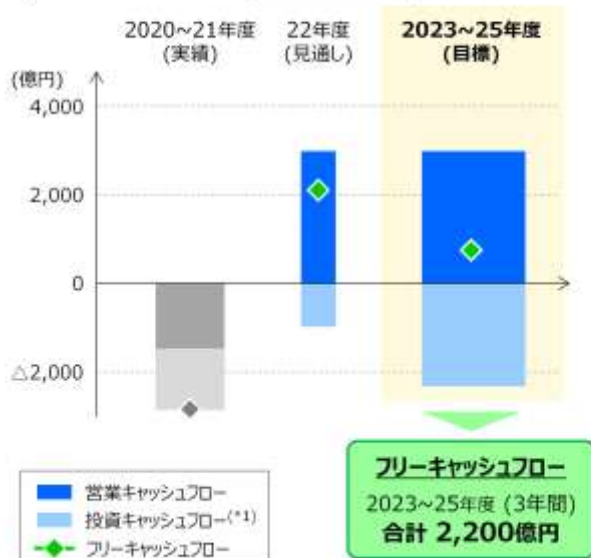
- ① 当社はこれまで、ユニットコストを主要なKPIとして位置づけていましたが、事業の収益性に対する評価として、今後はユニットプロフィットも重視していきます。
- ② 1番のグラフが、ユニット指標の推移です。
2025年度のユニットプロフィットは、コロナ前の2019年度から0.9円向上して、1.4円とする目標です。
- ③ 燃油高騰や物価の上昇、人的資本への投資強化などにより、ユニットコストは従来から増加していきますが、生産性向上への取り組みとコストマネジメントを継続し、固定費の増加を抑制します。同時に、機材の適正化やイールドマネジメントの強化により、ユニットレベニューを着実に引き上げることで、2025年度は、過去最高のユニットプロフィットを実現する計画です。
- ④ 生産量あたりの収益性を向上させながら、事業規模を拡大することで、利益額と利益率の両方の拡大を追求していきます。
- ⑤ 22ページをご覧ください。

キャッシュフロー・設備投資

1. キャッシュフロー・設備投資

- 1) 成長回帰に不可欠な投資を抽出、2023~25年度は平均2,700億円/年度を目安に対応
2) 財務規律を重視した上、設備投資をコントロールしながらフリーキャッシュフローを着実に創出

1) キャッシュフロー計画 ※グラフは年度平均



*1: 3ヶ月超の定期・繰渡性預金等を除く

2) 設備投資の対象と水準

- a) 航空機
・ポストコロナを見据えた中・長期的な成長原資の確保
- b) デジタル化・省人化への対応
・顧客ニーズに適合するためのサービス改善 (非対面・非接触)
・人的生産性の向上、コスト競争力の強化

設備投資計画

| | 2020~22年度 (年度平均) | 2023~25年度 (年度平均) |
|-------|---------------------|---------------------|
| 航空機関連 | 800億円 | 1,500億円 |
| その他 | 650億円 | 1,200億円 |
| 合計 | 約1,450億円 | 約2,700億円(*2) |

*2: 一部航空機を受領が後ろ倒しとなることで、2022年度中に予定していた投資の実行時期が、2023年度以降となる。2023~25年度の年度平均の投資額は、2022年10月31日に開示した水準(平均2,500億円/年)から増加する見込みであるが、2020~25年度(6年間)の合計は当初計画の範囲内。

©ANAHD2023

22

① キャッシュフローと設備投資です。

② 1番の**キャッシュフロー**ですが、
本戦略期間においても、確実に利益を創出し、
3年間で、合計2,200億円のフリーキャッシュフローを確保する計画です。

③ 2番は**設備投資**です。
本戦略期間における設備投資は、年度平均で、約2,700億円を計画します。
今後も財務規律を重視した上で、航空機やデジタル化、環境対応など、
本格的な成長ステージに向けて必要な投資を実行していきます。

④ 23ページをご覧ください。

経営資源配分・バランスシート

1. 経営資源配分



2. バランスシート



©ANAHD2023

* 劣後ローンの資本性評価分を含まず

23

- ① 経営資源配分とバランスシートについてです。
- ② 1番の、**経営資源配分**について、本戦略期間では、将来に不可欠な成長投資や、財務基盤の改善に取り組みながら、配当の再開を目指します。
まずは、従業員の賃金復元を優先しますが、連結利益剰余金の黒字化や、信用格付の向上を目指しながら、株主還元を強化していく方針です。
- ③ 2番は、**バランスシートのマネジメント方針**です。
今後は有利子負債の返済を進めて、バランスシートを圧縮するとともに、自己資本についても、利益を確実に積み上げ、財務の健全性を高めます。
- ④ 中期的には、手元流動性を5,000億円、自己資本比率を45%水準とすることで、リスクイベントに耐えられる、強靱な財務基盤を確立していきます。
- ⑤ 24ページをご覧ください。

価値創造目標

1. 経営財務指標

| | 2022年度 | 2023年度 | 2025年度 | 2030年度までに目指す水準 |
|----------|----------|----------|----------|-------------------------|
| 売上高 | 17,100億円 | 19,800億円 | 23,200億円 | 世界トップティア水準の 収益性と財務体質 |
| 営業利益 | 950億円 | 1,200億円 | 2,000億円 | |
| 当期純利益 | 600億円 | 630億円 | 1,220億円 | |
| 営業利益率 | 5.6% | 6.1% | 8.6% | 10%以上 |
| ROA | 3.0% | 3.8% | 6~7% | 8%以上 |
| ROE | 7.4% | 7.4% | 11~12% | 12%以上 |
| EBITDA | 2,405億円 | 2,700億円 | 3,570億円 | |
| 1株あたり純利益 | 127.57円 | 約134円 | 約260円 | コロナ前を上回る水準 |

2. 売上高・営業利益



©ANAHD2023

24

- ① 最後に、価値創造目標についてです。
- ② 2025年度は、概ねコロナ前水準の生産量に回復することで、営業利益で過去最高の2,000億円、当期純利益で1,220億円を目指します。
- ③ また、新たな経営ビジョンの達成目途とする2030年度には、世界トップティア水準の収益性と財務体質を目指し、再び本格的な成長ステージへ移行する考えです。
- ④ 今後も環境変化に機敏に対応しながら、成長軌道への回帰に向けて、私が先頭に立ってグループを牽引していきます。
- ⑤ 以上で、私からの説明を終わります。ご清聴、ありがとうございました。

Intentionally Left Blank

Intentionally Left Blank

2. 中期経営戦略（関連データ）



- ① 私からは、中期経営戦略の経営数値目標について、ご説明します。
- ② 28ページをご覧ください。

連結 収支計画

| 単位：億円 | FY2022 業績予想 | FY2023 計画 | FY2022 予想差 | FY2025 計画 | FY2023 計画差 |
|---------------------|----------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| 売上高 | 17,100 | 19,800 | + 2,700 | 23,200 | + 3,400 |
| 営業費用 | 16,150 | 18,600 | + 2,450 | 21,200 | + 2,600 |
| 営業利益 | 950 | 1,200 | + 250 | 2,000 | + 800 |
| 営業利益率(%) | 5.6 | 6.1 | + 0.5pt | 8.6 | + 2.6pt |
| 経常利益 | 850 | 900 | + 50 | 1,750 | + 850 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 600 | 630 | + 30 | 1,220 | + 590 |
| EBITDA | 2,405 | 2,700 | + 295 | 3,570 | + 870 |

- ① 連結収支計画です。
- ② 本戦略の期間中、売上高、並びに利益を着実に拡大することで、2025年度の売上高は2兆3,200億円、連結営業利益は2,000億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1,220億円、営業利益率は8.6パーセントを目指します。
- ③ 29ページをご覧ください。

セグメント別 収支計画

単位：億円

| | FY2022 業績予想 | FY2023 計画 | FY2022 予想差 | FY2025 計画 | FY2023 計画差 | |
|------|----------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------|
| 売上高 | 航空事業 | 15,320 | 17,770 | + 2,450 | 20,530 | + 2,760 |
| | 航空関連事業 | 2,500 | 2,760 | + 260 | 2,940 | + 180 |
| | 旅行事業 | 800 | 1,060 | + 260 | 1,460 | + 400 |
| | 商社事業 | 1,050 | 1,340 | + 290 | 1,730 | + 390 |
| | その他 | 370 | 400 | + 30 | 480 | + 80 |
| | 調整額 | △ 2,940 | △ 3,530 | △ 590 | △ 3,940 | △ 410 |
| | 合計（連結） | 17,100 | 19,800 | + 2,700 | 23,200 | + 3,400 |
| 営業利益 | 航空事業 | 965 | 1,150 | + 185 | 1,810 | + 660 |
| | 航空関連事業 | 65 | 85 | + 20 | 95 | + 10 |
| | 旅行事業 | △ 10 | 40 | + 50 | 100 | + 60 |
| | 商社事業 | 30 | 40 | + 10 | 80 | + 40 |
| | その他 | 5 | 5 | - | 35 | + 30 |
| | 調整額 | △ 105 | △ 120 | △ 15 | △ 120 | - |
| | 合計（連結） | 950 | 1,200 | + 250 | 2,000 | + 800 |

©ANAHD2023

29

- ① セグメント別の収支計画です。
- ② 航空事業を中心に、ノンエア事業も含めたすべてのセグメントで、増収・増益を目指します。
- ③ 続きまして、31ページをご覧ください。

航空事業 収支計画

単位：億円

| | | FY2022 業績予想 | FY2023 計画 | FY2022 予想差 | FY2025 計画 | FY2023 計画差 | |
|------|----------------|----------------|--------------|---------------|--------------|---------------|-------|
| 売上高 | 国際旅客 | 4,110 | 6,210 | + 2,100 | 7,830 | + 1,620 | |
| | ANA | 国内旅客 | 5,320 | 6,300 | + 980 | 6,780 | + 480 |
| | | 貨物郵便 | 3,600 | 2,690 | △ 910 | 2,550 | △ 140 |
| | | その他 | 1,340 | 1,360 | + 20 | 1,560 | + 200 |
| | Peach・AirJapan | 950 | 1,210 | + 260 | 1,810 | + 600 | |
| | 合計 | 15,320 | 17,770 | + 2,450 | 20,530 | + 2,760 | |
| 営業費用 | 燃油費・燃料税 | 3,660 | 4,550 | + 890 | 5,110 | + 560 | |
| | 燃油費以外 | 10,695 | 12,070 | + 1,375 | 13,610 | + 1,540 | |
| | 合計 | 14,355 | 16,620 | + 2,265 | 18,720 | + 2,100 | |
| 営業利益 | 営業利益 | 965 | 1,150 | + 185 | 1,810 | + 660 | |

航空事業 収支計画

単位：億円

| | |
|-------------------|------------|
| Peach AirJapan | 営業利益 |
| ANA その他 | 燃油費 以外 |
| ANA 貨物郵便 | |
| ANA 国内旅客 | 燃油費 燃料税 |
| ANA 国際旅客 | |



©ANAHD2023

31

- ① 航空事業における収支計画の推移です。
- ② ANAは国際旅客の売上を大幅に拡大するほか、国内旅客も堅調に回復すると見通しています。Peachと新生AirJapanによる増収も寄与し、2025年度の売上高は2兆530億円を計画します。
- ③ 費用については、燃油費や運航連動費用を中心に増加しますが、コストマネジメントを継続し、固定費の増加を抑制することで、2025年度には、1兆8,720億円となる計画です。
- ④ 以上により、2025年度における航空事業の営業利益は、今年度業績予想の1.9倍となる、1,810億円を目指します。
- ⑤ 32ページには、事業別の生産量の推移をお示ししていますので、ご参照ください。
- ⑥ 33ページをご覧ください。

航空事業 生産量（事業別）

指数（2019年度 = 100）※旅客事業は座席キロ、国際貨物は有効貨物トンキロの推移



事業別詳細 指数（2019年度 = 100） ※2023年度、2025年度は概数

| | | ブランド | 2019年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2025年度 |
|------|-----|----------|--------|--------|--------|--------|
| 国際旅客 | 構成比 | ANA | 92 | 48 | 70 | 90 |
| | | Peach | 8 | 1 | 10 | 10 |
| | | AirJapan | - | - | 0 | 5 |
| | 計 | | 100 | 49 | 約80 | 約105 |
| 国内旅客 | 構成比 | ANA | 92 | 78 | 85 | 90 |
| | | Peach | 8 | 18 | 15 | 15 |
| | 計 | | 100 | 96 | 100強 | 約105 |
| 国際貨物 | ANA | 100 | 91 | 約95 | 約110 | |

ANAブランド ユニット指標 (詳細)



©ANAHD2023

33

- ① ANAブランドのユニット指標の推移です。
下段には各年度における市況の前提をお示しています。
- ② 2025年度の国内線、国際線合計の座席キロは、2019年度と同水準となる計画ですが、ユニットレベニューは、イールドマネジメントの強化などにより、約1.2倍の11.9円となる見込みです。
- ③ 一方、ユニットコストは、2019年度と比べて、燃油・為替の市況が上昇する中でも、費用の増加を抑制し、2025年度で10.5円に留める計画です。
- ④ これらの結果、2025年度のユニットプロフィットは、1.4円となる見込みです。
- ⑤ 私からのご説明は以上です。ご清聴、ありがとうございました。

Intentionally Left Blank

(参考) 燃油・為替ヘッジの進捗状況 (ANA)

1. 燃油ヘッジ 基本方針

- 国内線消費量を対象にヘッジ (3年前から取引開始)
- 国際線消費量は原則としてヘッジ対象外 (燃油サーチャージで対応)



2. 為替ヘッジ 基本方針

- 不足する外貨量を対象にヘッジ (3年前から取引開始)



* 2022年8月23日開示「2022年度下期 ANAグループ航空輸送事業計画」に基づいて算定

(参考) 航空機数

| | 合計 | | | | | 退役済み機材* を除く | | |
|--------------------------------|--------------|------------------|------------|------------|------------|--------------|------------------|------------|
| | FY2021 期末 | FY2022 第3四半期末 | 前年度 期末差 | 保有機数 | リース機数 | FY2021 期末 | FY2022 第3四半期末 | 前年度 期末差 |
| Airbus A380-800 | 3 | 3 | - | 3 | - | 3 | 3 | - |
| Boeing 777-300/-300ER | 20 | 18 | △ 2 | 9 | 9 | 18 | 18 | - |
| Boeing 777-200/-200ER | 10 | 10 | - | 9 | 1 | 10 | 10 | - |
| Boeing 777-F | 2 | 2 | - | 2 | - | 2 | 2 | - |
| Boeing 787-10 | 2 | 3 | + 1 | 3 | - | 2 | 3 | + 1 |
| Boeing 787-9 | 39 | 40 | + 1 | 34 | 6 | 39 | 40 | + 1 |
| Boeing 787-8 | 36 | 36 | - | 31 | 5 | 36 | 36 | - |
| Boeing 767-300/-300ER | 18 | 17 | △ 1 | 17 | - | 18 | 15 | △ 3 |
| Boeing 767-300F/-300BCF | 9 | 9 | - | 6 | 3 | 9 | 9 | - |
| Airbus A321-200neo | 22 | 22 | - | - | 22 | 22 | 22 | - |
| Airbus A321-200 | 4 | 4 | - | - | 4 | 4 | 4 | - |
| Airbus A320-200neo | 11 | 11 | - | 11 | - | 11 | 11 | - |
| Boeing 737-800 | 39 | 39 | - | 24 | 15 | 39 | 39 | - |
| De Havilland Canada DASH 8-400 | 24 | 24 | - | 24 | - | 24 | 24 | - |
| ANA 計 | 239 | 238 | △ 1 | 173 | 65 | 237 | 236 | △ 1 |
| Airbus A321-200neoLR | 1 | 2 | + 1 | - | 2 | 1 | 2 | + 1 |
| Airbus A320-200neo | 7 | 9 | + 2 | - | 9 | 7 | 9 | + 2 |
| Airbus A320-200 | 29 | 27 | △ 2 | - | 27 | 27 | 21 | △ 6 |
| Peach Aviation 計 | 37 | 38 | + 1 | - | 38 | 35 | 32 | △ 3 |
| グループ 計 | 276 | 276 | - | 173 | 103 | 272 | 268 | △ 4 |

©ANAHD2023 * 退役済み・売却待ちまたはリース返却待ちの機材

(Memo)

(Memo)

グループ経営理念

安心と信頼を基礎に、世界をつなぐ心の翼で夢にあふれる未来に貢献します

グループ安全理念

安全は経営の基盤であり社会への責務である
 私たちはお互いの理解と信頼のもと確かなしくみで安全を高めていきます
 私たちは一人ひとりの責任ある誠実な行動により安全を追求します

グループ経営ビジョン

ワクワクで満たされる世界を

私たちは、空からはじまる多様なつながりを創り、
 社員・お客様・社会の可能性を広げていきます。

グループ行動指針
(ANA's Way)

私たちは「あんしん、あったか、あかるく元気！」に、次のように行動します。

1. 安全 (Safety)
安全こそ経営の基盤、守り続けます。
2. お客様視点 (Customer Orientation)
常にお客様の視点に立って、最高の価値を生み出します。
3. 社会への責任 (Social Responsibility)
誠実かつ公正に、より良い社会に貢献します。
4. チームスピリット (Team Spirit)
多様性を活かし、真摯に議論し一致して行動します。
5. 努力と挑戦 (Endeavor)
グローバルな視野を持って、ひたむきに努力し枠を超えて挑戦します。

免責事項

当資料には、弊社の現在の計画、見積り、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、全て将来の業績に関わる見通しです。これらは現在入手可能な情報から得られた弊社の判断及び仮説に基づいています。

弊社グループの主要事業である航空事業には、空港使用料、航空機燃料税等、弊社の経営努力では管理不可能な公的負担コストが伴います。また、弊社が事業活動を行っている市場は状況変化が激しく、技術、需要、価格、経済環境の動向、外国為替レートの変動、感染症の継続・拡大、その他多くの要因により急激な変化が発生する可能性があります。これらのリスクと不確実性のために、将来における弊社の業績は当資料に記述された内容と大きく異なる可能性があります。従って、弊社が設定した目標は、全て実現することを保証するものではありません。

当資料はホームページでもご覧いただけます。

<http://www.ana.co.jp/group/investors>

株主・投資家情報 ➡ I R 資料室 ➡ 決算説明会資料

ANAホールディングス(株) グループ経理・財務室 財務企画・I R部

Eメール : ir@anahd.co.jp